



“RELEVAMIENTO SOBRE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN EXTERNA: CAPACIDADES DE GOBIERNO EN UNIVERSIDADES NACIONALES ARGENTINAS”

SILVINA SANTIN

Resumen:

El objetivo del presente trabajo es analizar las funciones gobierno y gestión en los informes de evaluación externa de universidades nacionales argentinas por parte de la CONEAU, presentando algunas categorías de análisis para el estudio de casos análogos, o casos disímiles a los efectos de ponerlas en discusión. Se propone realizar una descripción de los procesos iniciados en la década del 90` que han tenido lugar en el sistema universitario, en relación con las políticas reformistas y de evaluación, y en relación con la construcción de capacidades institucionales de gobierno y gestión.

Desarrollaremos en primer lugar, el proceso de constitución de las políticas universitarias que tienen lugar en la Argentina en la década del 90. En segundo lugar describiremos el surgimiento de la CONEAU en el contexto de las políticas apuntadas y el papel de los organismos evaluadores. Consideraremos como se evalúan las funciones gobierno y gestión en quince informes finales de evaluación institucional de universidades nacionales.

A partir del relevamiento realizado se describirá cómo se articulan las capacidades de los órganos de conducción política de las universidades nacionales, para lograr la gobernabilidad institucional.

Palabras-llave: evaluación universitaria- capacidades de gobierno-gobernabilidad

“RELEVAMIENTO SOBRE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN EXTERNA: CAPACIDADES DE GOBIERNO EN UNIVERSIDADES NACIONALES ARGENTINAS”

Introducción:

Las universidades constituyen un agregado del todo heterogéneo, conformado por organizaciones caracterizadas por altos grados de centralización de sus funciones políticas, hasta aquellas que son de por sí descentralizadas; algunas tienen problemas de articulación y dispersión y otras alta concentración de sus funciones. Sin embargo dada tal heterogeneidad hemos encontrado algunas características recurrentes o periódicas, en el sentido de que creemos constituyen los núcleos duros de la problemática de la gobernabilidad institucional.

Así el objetivo del presente trabajo es analizar de manera crítica las funciones gobierno y gestión en los informes de evaluación externa de la CONEAU, presentando algunas categorías de análisis para el estudio de procesos similares, ya sea a través de metodologías comparadas tomando casos análogos, o tomando casos disímiles a los efectos de ponerlas en discusión.

Para esto realizaremos a maneja de contexto, una descripción de los procesos iniciados en la década del 90` que han tenido lugar en el sistema de educación superior (fundamentalmente en el subsistema universitario), el papel que han tenido las Universidades Nacionales en relación con los poderes públicos a partir de las políticas reformistas iniciadas en la década señalada, y en relación con la construcción de capacidades institucionales de gobierno y gestión.

Desarrollaremos en primer lugar, el proceso de constitución de las políticas universitarias que tienen lugar en la Argentina en la década del 90. Aquí se buscará describir el marco en que opera la política pública, el tipo de definición que se le asigna por parte de los poderes públicos y la posición que los diferentes actores sociales adoptan frente a ella.

En segundo lugar describiremos el surgimiento de la CONEAU en el contexto de las políticas apuntadas y el papel de los organismos evaluadores. Asimismo consideraremos como se evalúa las funciones gobierno y gestión en quince informes finales de evaluación institucional de universidades nacionales.

Luego a partir del relevamiento realizado en el marco de la pasantía, se describirá cómo se articulan las capacidades de los órganos de conducción política de las universidades nacionales para lograr la gobernabilidad institucional

Para cerrar abordaremos la cuestión, de lo que creemos constituye una oportunidad para las universidades que se inicia a partir de los procesos de autoevaluación y evaluación externa a la que se someten las universidades por voluntad a partir de la firma del convenio con la CONEAU. Dicha oportunidad se expresa en la posibilidad de revisar los propios modos de gestión de las universidades a partir del imperativo de la evaluación, y como expresión del “accountability”.

Si bien la universidad tiene larga tradición en procesos de evaluación, no ha promovido en su seno procesos autoevaluación institucional y /o monitoreo organizacional, propios de la tradición empresaria. En este punto no es si no partir de incentivos y promociones externas que las universidades suscitaron procesos de mejora y reformas atendiendo a fortalecer su eficiencia tanto interna como externa, y por ende la mejora de la calidad.

1. Las políticas públicas de los 90 para el sector universitario

Durante la última década, la República Argentina asistió a un proceso de transformación en el sistema de Educación Superior. La sanción de un marco regulatorio común y la formulación y adopción de políticas públicas específicas para el sector abarcaron numerosos aspectos del funcionamiento universitario, ejerciendo una influencia de manera más directa sobre el proyecto institucional y académico del conjunto de las Universidades Argentinas (M. García de Fanelli, 1998).

Las políticas públicas apuntadas han tenido como ejes de transformación, la relación entre las universidades -públicas y privadas- y el Estado y, concomitantemente, la gestión política, administrativa y financiera de las universidades nacionales, en el marco de las transformaciones del Estado que comienzan a gestarse en la década del 80¹. Asimismo las políticas de reforma universitaria pueden desligarse del cambio en la matriz de relaciones entre el estado, el mercado y la sociedad civil, tanto en el contexto interno, como en el contexto internacional.

Estas transformaciones son resultado de políticas estatales cuya definición y cursos de acción tuvieron lugar en el marco de un debate mundialmente extendido sobre el papel y rol del estado en la materia y se inscribieron en políticas más amplias que tuvieron como finalidad la incorporación de la Argentina al flujo de intercambio de bienes y servicios (G. Tiramonti, 2002).

La Reforma a la educación superior abarcó: una política de financiamiento asentada en la búsqueda de una disminución de los costos de funcionamiento, en pos de un incremento de la eficiencia del gasto, la calidad de la enseñanza, las condiciones de ingreso y el acceso, las condiciones del arancelamiento, la autonomía y autarquía, las condiciones de representatividad en la ciudadanía, la promoción de procesos de evaluación, incentivos a la investigación, modificación de los regímenes salariales, modificación de planes de estudios, creación de nuevas ofertas curriculares, entre los más importantes.

Asimismo es necesario destacar que dichos procesos fueron condicionados por las recomendaciones políticas emanadas desde las organizaciones internacionales². Se mencionan, entre otras recomendaciones, la importancia del buen ejercicio del poder, la necesidad de considerar a la Educación superior como un sistema y el interés público sobre el tema; con esto, delegar en el Estado la capacidad de velar por la calidad y el alcance de este nivel educativo y la necesidad de que sus políticas protejan y promuevan el interés público en la educación superior, promoviendo la equidad, atendiendo las áreas de investigación básica vinculadas con las necesidades de los países, y velar porque las instituciones operen sobre la base de la probidad y la transparencia financiera³.

En este orden de hechos, el advenimiento de políticas reformistas nos abre un universo en materia de administración educativa, por lo que se adoptan nuevos significantes o se resignifican antiguos términos, como gestión, calidad, organización, gerenciamiento, etc. Estos y otros cambios no significarán el abandono absoluto de viejas concepciones, sino la prevalencia de nuevas visiones en paralelo con la emergencia de las viejas concepciones de administración resignificadas.

Así las reformas mencionadas significaron mutaciones en diversos aspectos del funcionamiento universitario, instalando mecanismos o “dispositivos de mercado” (P. Krottsch, 1993), propio de modelos gerenciales de administración, que chocaron contra

modelos tradicionales de administración de la educación superior universitaria argentina. Los ideales surgidos de la reforma del 18^o, a saber: la autonomía universitaria y la democratización de las estructuras de gobierno coalicionan con procesos de heteronomía, apertura y transferencia con el mundo empresarial, producto de la búsqueda de fondos propios, y con mecanismos de toma de decisión en ámbitos no colegiados (gabinetes ejecutivos).

A partir de 1995, con la sanción de la Ley 24.521 de Educación Superior, la agenda estuvo más centralmente dominada por temas referidos a políticas de evaluación y acreditación, dado que la relación “benevolente” entre Estado y Universidad, caracterizada más tempranamente por Krottsch⁴, deja paso a una relación de “control”.

El cambio convierte al Estado benefactor en un Estado de mínima y por lo tanto sus prestaciones quedan libradas al mercado, por esto su rol evaluador⁵. Se intenta hacer de la evaluación un instrumento de rendición de cuentas de la universidad. De esta manera, la evaluación pasa a ocupar una función racionalizadora en la asignación presupuestaria. A su vez, los organismos internacionales solo financian proyectos que puedan ser evaluados en sus resultados e impactos.

Esto obliga a redefinir -vía evaluación de actividades y productos- el accionar interno de las instituciones con las exigencias de los organismos exteriores. En términos de Brunner en las Universidades se produce un nuevo segmento burocrático que gana en complejidad, “es difícil ya encontrar algún establecimiento donde no exista una compleja estructura de autoridad, con una división burocrática del poder, donde el rector preside sobre un equipo de vicerrectorías y departamentos especializados, cada uno dotado de un cuerpo de funcionarios permanentes que se hacen cargo de las funciones de dirección, administración, gerencia de recursos, contabilidad, asesoría jurídica, planificación institucional, administración de las investigaciones, tareas de extensión, de cooperación internacional, de contacto con la empresa, de promoción y venta de servicios, etc.” (J. Brunner, 1990).

Entonces, paradójicamente mientras las reformas estructurales tendían a recortar la presencia del Estado y desplazarlo de sus funciones árbitro en la distribución del ingreso, en el campo educativo, se asistía a la presencia de un Estado que asumía la centralidad de acción política como promotor de la reforma: “el cambio desplazaba al Estado y a la instituciones educativas de sus posiciones previas y los colocaba ante la necesidad de redefinir los espacios a ocupar y las funciones a través de las cuales se legitimaría esos espacios” (Tiramonti, 2004).

Es en este escenario donde comienzan a discutirse e intentan implantarse distintas medidas de reforma y, consecuentemente, cambios en las reglas de juego de la relación entre el Estado y el conjunto de las Universidades Públicas. Esta discusión aún se encuentra abierta debido a la influencia ejercida por los actores del campo político y educativo con intereses particulares en la cuestión universitaria y con capacidad de presión sobre los poderes públicos. Simultáneamente, las nuevas políticas educativas están sujetas a reinterpretaciones desde la propia lógica de las instituciones universitarias (Jorge Flores, 2009).

2. La centralidad de la evaluación en las políticas de reforma

La propuesta de este apartado resulta de concentrar el análisis en las políticas de evaluación. El discurso de las políticas estatales de reforma introduce propuestas de

innovación y cambios del sistema, donde también aparecen con significativa relevancia la cuestión de la equidad y la calidad. Sin embargo, todas estas formulaciones se remiten en última instancia a la evaluación. El discurso de la evaluación se constituyó en el eje estratégico y transversal del programa de reforma.

Sobre la base de principios tales como eficiencia, calidad, equidad y responsabilidad pública, se inscribe la reforma del sistema de Educación Superior, que intentará hacer de la evaluación un elemento de rendición de cuentas de la universidad, en el marco una nueva relación entre el estado, la sociedad y el mercado.

Ya hacia finales de los años 80, José Joaquín Brunner definió la necesidad de implantar procesos de evaluación institucional para establecer una forma de regulación y conducción de las universidades orientadas a mejorar su calidad. La crisis del estado de tipo benefactor en la Argentina puso de manifiesto en el sector educativo el fracaso de la planificación “como palanca de racionalización de las políticas estatales”. La evaluación se instala, entonces, como un instrumento superador del planeamiento en la conducción y regulación de los procesos educativos.

Como ya señaláramos durante la década del 90 el estado comienza a tener un papel protagónico en la construcción de políticas de educación superior que modificaron las tradicionales relaciones “benevolentes” con las Universidades, basadas en la larga tradición de autonomía iniciada con la Reforma de 1918. Esas políticas priorizaron los problemas de la eficiencia interna y externa del sistema, y el problema de la calidad.

Así las políticas de evaluación adquieren un valor estratégico en tanto que las universidades se financian con recursos públicos escasos. La evaluación pasó a ocupar una función racionalizadora en la asignación presupuestaria. Por otro lado, los organismos internacionales solo financiaban proyectos que pudieran ser evaluados en sus resultados e impactos. Esto obligó a redefinir -vía evaluación de actividades y productos- los términos del contrato social que liga a la universidad con su entorno.

3. El rol de la CONEAU y la Evaluación Universitaria

El papel que ha tenido la evaluación y los procesos de acreditación de las instituciones universitarias en los países, ha asumido diferentes formas y ha concertado diferentes intereses de acuerdo a la relación que los mismos o sus Estados han tenido con sus universidades.

La cuestión acerca de la evaluación de la calidad educativa a partir de los noventa alcanzó una importante difusión en nuestro país, por la divulgación que adquirió en los medios de comunicación (en 1991 por la aplicación del Subproyecto 06⁶, en 1992 con la sanción de la Ley Federal de Educación, por el Censo Universitario en 1994⁷, creación en marzo de 1995 de la CAP). Pero recién a partir de 1995 con la sanción de la Ley de Educación Superior (LES) adquiere centralidad desde la política pública.

El impacto de los procesos de evaluación y acreditación en la educación superior en Latinoamérica han sido diversos. Si bien la evaluación se asume como un control del Estado por sus recursos en el sentido de accountability, y por ende se rompe con la relación benevolente que venía manteniendo con las instituciones universitarias, esta diversificación en principio tiene que ver con los distintos grados de calidad que existen en las universidades y que se ha entendido por aquella.

En términos de J. J. Bruner: *“(…) Ha entrado en crisis la estructura de relaciones entre el Estado y la educación superior debido al desbordamiento institucional que ella ha facilitado. La ausencia de mecanismos de acreditación pública de las instituciones nacientes, o su mal diseño y relajación, han hecho posible una tal proliferación de nuevos establecimientos que en ciertos países puede estimarse se ha perdido cualquiera noción de control de calidad. (…) Por último ha hecho crisis la idea que la educación superior estaría mejor protegida, y los intereses sociales se hallarían bien cautelados, en la medida que el Estado se retraiga completamente de la esfera y se limite a asignar recursos de manera paternal y benevolente. “... (José Joaquín Brunner, 1993).*

Si bien, como se señala en diversos informes sobre el tema de evaluación de instituciones universitarias, los impactos han sido diversos, la evaluación de las mismas ha estado asociada directamente en todos los países con el principio de mejoramiento de la calidad.

Las concepciones sobre la calidad han sido diversas entendiéndose esta como ser, hacer o deber ser y con ello se han adoptado criterios e indicadores diferenciados para medirla. Asimismo las concepciones según los actores han sido disímiles, para los académicos se refiere a los saberes, para los empleadores a competencias, para los estudiantes la empleabilidad, para la sociedad a ciudadanos respetables y competentes, para el Estado, según la concepción que asuma, puede variar de aspectos vinculados con el desarrollo social y humano a la eficiencia, a los costos y a los requerimientos de capital humano, etc. (N.F. Lamarra, 2002).

En los distintos países de Latinoamérica han surgido diferentes tipos de organismos o agencias encargados de realizar procesos de evaluación y acreditación universitaria, de grado y de posgrado e institucionales⁸.

Respecto de las estrategias que estos organismos adoptaron, se encuentra relativa uniformidad en los enfoques metodológicos utilizados: evaluación y acreditación por comité de pares, proveniencia mayoritaria de los pares del ámbito académico en evaluación, énfasis en lo institucional, relativa similitud en las dimensiones a evaluar, acreditación por categorías numéricas o alfabéticas, plazos de acreditación: de 3 a 5/6 años con validez nacional, en general resultados públicos y transparentes.

En relación con las dimensiones evaluadas, los aspectos comunes evaluados son: la filosofía, misión y visión institucional; planes de desarrollo institucional; normas internas y reglamentos; carreras y programas académicos de grado y/o posgrado; estructuras de gobierno; actividades de investigación y de extensión o interacción social; personal académico, recursos humanos administrativos y servicios técnicos de apoyo; servicios de atención estudiantil; recursos financieros y físicos y capacidad institucional de autorregulación.

En el caso argentino la evaluación institucional, como señaláramos anteriormente, ha sido introducida en la agenda universitaria argentina a partir de los años 90. En primer lugar, en los niveles primario y medio a través de los operativos nacionales de medición del rendimiento de los estudiantes. En segundo lugar por una política reformista universitaria que diagnosticaba o ponía en cuestión múltiples aspectos de la educación universitaria: la conformación del sistema, las características de las carreras, el financiamiento, el gobierno, la admisión y permanencia de los estudiantes, el tipo de conformación del cuerpo académico, etc. (García Fanelli A. M., 1996).

Recién a partir de 1995, por intermedio de la Ley de Educación Superior N° 24.521 en el artículo 44 a 47, se faculta la creación de la CONEAU que se pone en funcionamiento en

1996. La CONEAU en Argentina constituye una comisión que se diferencia claramente del resto de los organismos de los países de América Latina por la cantidad y variedad de procesos de evaluación y acreditación del que participa.

En el marco de la CONEAU “la evaluación debe servir para interpretar, cambiar y mejorar las instituciones y programas. Debe realizarse en forma permanente y participativa. Debe ser un proceso abierto, flexible y establecido en el marco de la misión y los objetivos de la institución. Debe permitir: conocer, comprender y explicar como funcionan las instituciones universitarias para poder interpretarlas, mejorarlas y producir innovaciones y cambios; contribuir al mejoramiento de las prácticas institucionales; enriquecer la toma de decisiones; mejorar la comprensión que los actores tienen de la institución; estimular la reflexión sobre el sentido y significado de las tareas que realizan (CONEAU, 1998)”.

Entre sus funciones entenderá por Evaluación Institucional un complejo proceso que contempla dos fases: la autoevaluación y la evaluación externa, cada una de ellas desarrollada por diferentes actores. En la primera, los miembros de la comunidad universitaria exponen, en una presentación tanto cuantitativa como cualitativa los siguientes aspectos: las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, sus objetivos, políticas y estrategias.

En la segunda, se aprecia la organización y su funcionamiento, se valoran los procesos y los resultados y se recomiendan cursos de acción. Esta evaluación es llevada adelante por personas independientes y no pertenecientes a la institución universitaria objeto de evaluación.

Dadas las particularidades propias de las instituciones universitarias la naturaleza de la evaluación tomará en cuenta cuestiones relativas a su tamaño, composición, ubicación y funciones de gestión.

De las instituciones universitarias nacionales que comenzaron sus procesos de evaluación institucional externa, tomamos quince casos que cuentan con el proceso concluido y el informe final publicado a diciembre del año 2006. Estos constituyeron la fuente primaria de datos sobre las que realizaremos el análisis propuesto a continuación.

Dado que la función Gestión y Gobierno constituye el eje central de análisis, precisaremos los fundamentos que sostienen la inclusión de la misma en los informes de evaluación institucional externa.

4. Algunas consideraciones sobre los conceptos de gobierno y gestión

Por gobierno y gestión institucional entenderemos una función compuesta por un conjunto de factores: recursos, procesos y resultados que deben contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad entendidas ellas como la docencia, la investigación y la extensión. En este sentido los gobiernos y las gestiones administrativas pueden contribuir o no a los fines básicos, objetivos institucionales y actividades centrales de las universidades.

El gobierno y gestión institucional se entiende, desde un marco inclusivo, como una dimensión que abarca las diversas prácticas de intervención y conducción de una organización, desde el concepto más amplio de gobierno hasta las prácticas instrumentales de la administración. Prácticas estas que conducen los destinos de las organizaciones, a la vez que son resultantes de su misma intervención. Desde esta perspectiva no se escinde la racionalidad política, con la que se opera desde los espacios que tienen como fin la toma de

decisiones de la organización, de la racionalidad técnica propia de las unidades organizacionales que tienen como propias la prácticas de gestión o la ejecución de las políticas diseñadas en los primeros.

Para realizar este estudio respecto de las dimensiones gobierno y gestión en las universidades, se han tenido en cuenta los informes finales de evaluación externa producidos por la CONEAU, de quince universidades nacionales, realizados desde el año 1998 hasta el año 2006.

Estos constituyen nuestra fuente primaria de datos, por lo que resulta necesario realizar una aclaración en cuanto a la validez del análisis de los documentos y que es importante tener en cuenta por el tipo de fuente empleada. En este sentido, siguiendo con un análisis similar realizado hace unos años por Fernández Lamarra Norberto y Alonso Brá Mariana, existe una variedad considerable de cuestiones que son objeto de evaluación en los distintos informes, motivados por la singularidad de las instituciones; por la discrecionalidad con la que actúan los miembros de comités de pares, sus representaciones; las concepciones que se tiene sobre “ el ser” y el “deber ser” de la gestión universitaria y por el tipo de cuestiones que son objeto de evaluación vinculadas a la intervención de la CONEAU.

En este sentido trataremos de analizar como fueron evaluados y definidos estos conceptos en los informes de la CONEAU, entendiendo como se ha dicho que la dimensión gobierno y gestión constituye una función compleja, que pretende contribuir a la misión institucional, que estará definida por el perfil institucional que cada institución universitaria de gestión estatal detenta, y las formas, estructuras y normas organizacionales que adoptan.

5. La Función Gobierno y Gestión en el marco de las universidades

Podemos decir que en referencia a tener que precisar los conceptos marco para describir la Universidad Argentina, preferimos hacerlo teniendo que aludir a lo que ella tiene de específico (como organización de la docencia de pregrado, grado y posgrado, la investigación y la extensión y transferencia) más que lo que tiene de diferente o de similar con otras organizaciones.

Algunos de los elementos componentes que sirven para el análisis de la universidad argentina tiene que ver con la articulación de las unidades (en este caso académicas y administrativas); la composición de los órganos decisorios; los valores, objetivos y metas guías de su acción; los actores y su participación; y la distribución del poder y los recursos. Los informes de evaluación de algunas ellas, consideran la función gobierno agregada a la función gestión y administración y otras desagregada a estas categorías más de orden organizacional.

Se consideran en la evaluación del tema gobierno ejes tales como la división de funciones, los modos de representación y el proceso electoral de designación de las autoridades.

Algunas de ellas aluden a las normas estatutarias, los sistemas de elección de las autoridades y con ello a la forma de representación de los claustros en los órganos de gobierno y las funciones de estos en el gobierno universitario.

Entre las singularidades que estas organizaciones presentan resaltan la diversidad de unidades y sus escasos espacios de articulación entre sí que obedecen a sus racionalidades. Estas despliegan sus unidades académicas y administrativas como una “resultante de la agregación geológica de perspectivas, orientaciones, disciplinas, destinos profesionales,

etc., su carencia de sentido unificador y su perfil generado a partir de cristalizaciones de poder no de consensos en trono a valores o proyectos” (R. M. Nogueira, 2000).

La fuerte presencia corporativa de los claustros y en contraposición, el escaso desarrollo de unidades diferenciadas que realicen el tratamiento de cuestiones específicas (unidades centrales y unidades de apoyo) es una nota de especificidad de las instituciones universitarias estatales argentinas como organizaciones. Es así que entre las tareas de “gobierno” y la gestión cotidiana prácticamente no existe diferencia, existe yuxtaposición y hasta confusión.

Por ello definir a la Universidad Argentina implica definirla en el marco de un modelo “político” ya que el mismo resulta más adecuado para su comprensión a diferencia de modelos burocráticos, profesionales, colegiados, etc.

Asimismo la universidad además de ser una organización compleja, compone un complejo sistema de poder. La composición de sus órganos de gobierno describe esta realidad aunque también lo hace la diversidad de actores que intervienen en sus procesos decisorios; los valores y objetivos diversos que se ponen en juego de acuerdo a las temáticas que entran al debate y los significados o atribuciones de sentido que los actores despliegan frente a todas estas variables.

Por su especificidad, por su autonomía, por su sentido y propósito, la cuestión del gobierno resulta problemática. Abarca, por lo tanto, los órganos de gobierno, sus reglas básicas, las modalidades de ejercicios de sus funciones y las respuestas que generan.

Las capacidades que desarrollen los órganos de gobierno y conducción estarán conferidas por sus normas estatutarias así como también por la relación y articulación con otros ámbitos y actores. De acuerdo a lo antes dicho la cuestión de la gobernabilidad guarda relación también con la estructura institucional o la forma en que se planifica la planta orgánica funcional.

El análisis de los diversos informes de valuación externa relevados, nos muestran algunas dimensiones de la función gobierno.

En los juicios evaluativos las preocupaciones más salientes tienen que ver con el sentido de la articulación, la autonomía relativa de las unidades o facultades y los problemas de coherencia, integración, articulación y unidad entre las misiones y fines de las unidades académicas y los de la universidad en su conjunto.

En las universidades analizadas encontramos una dificultad asociada a la dificultad que supone la realización de una síntesis o visión unificadora que de sentido a su accionar. Dicha problemática nos muestra el escenario signado por la complejidad de la trama de relaciones por las que se ven atravesadas y la cristalización en sus estructuras de distintas formalizaciones institucionales producto de su pasado (como capas históricas).

En este sentido los informes refieren a la débil coherencia institucional en las que se enmarcan por ejemplo sus estatutos.

Al respecto de las definiciones estatutarias acordamos con Nogueira R. M. que existe un alto grado de ambigüedad en las misiones y los objetivos institucionales:

“Estos generalmente se enuncian como aspiraciones referidas a múltiples dimensiones, sin que ninguna de por sí tenga capacidad suficiente para imponerse sobre las restantes ni se expliciten los "trade-offs" entre ellas, por lo que los objetivos quedan sujetos a reinterpretación y a negociación permanente. (...) Se hace referencia habitualmente a la generación y transmisión de conocimiento, a la función educativa y a los servicios a la comunidad, afirmaciones insuficientes para orientar la acción conforme a lineamientos

inequívocos. Además, el logro de la misión y de los objetivos es de difícil medición. Las mediciones susceptibles de ser realizadas son múltiples y su relevancia y pertinencia constituyen materias opinables.” (Nogueira R. M. , 2000).

Otra dificultad encontrada está asociada al falta de congruencia normativa y organizacional provocada por la diversidad de criterios con los que operan las Unidades Académicas (Departamentos o Facultades), caracterizadas en los informes como verdaderas “confederaciones”. Dicha problemática se traduce en la politización de los órganos de gobierno, la fragmentación y la corporativización de las Unidades Académicas. Si bien la Organización Institucional Universitaria en general reclaman el cogobierno, la libertad de cátedra y la apertura democrática, la falta de consensos estratégicos evidencian la incoherencia y compartamentalización de las decisiones⁹.

En las evaluaciones aparece como relevante el lugar permanente que deben ocupar la misión institucional y las funciones con las exigencias de la adecuación y acomodación a lo circunstancial y contingente; y las recurrencias a la unidad de propósito que deben orientar a las instituciones frente a la diversidad de contribuciones que se espera de sus partes integrantes.

Asimismo los informes tratan de aludir a las definiciones que los órganos de gobierno han realizado de la visión y de la misión de la institución, y la relación que los mismos guardan con el hecho de determinar prioridades y asignar recursos. También evalúan hasta qué punto los órganos de gobierno cuentan con capacidad para ejercer la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades institucionales o son movidos por la contingencia de las acciones y la vida cotidiana.

En el sentido que venimos señalando creemos que en estas especificaciones se juegan los atributos de la gobernabilidad de las instituciones analizadas. En todas ellas es difícil evaluar la coherencia del proyecto institucional ya sea por el alto grado de descentralización, por los desmembramientos que erosionan o por las yuxtaposiciones que sufren (teniendo en cuenta que este es el objetivo de la evaluación en todas ellas: la relación medios a fines).

La preocupación por la gobernabilidad viene aludida por lo que se califica como construcción de consensos que reflejan las opiniones de las mayorías y minorías y estrategias de integración a partir de estilos de negociación y de regulación de intereses del conjunto.

En ese sentido las instituciones de educación superior universitaria asumen la modalidad colegiada de toma de decisiones en sus consejos directivos, consejos superiores y asambleas: los sistemas de gobierno incorporan ámbitos participativos y representativos, los que se reproducen en diferentes niveles de conducción . Asimismo pueden observarse autoridades de tipo unipersonales como la figura del Rector, que son las encargadas de instrumentar las decisiones tomadas por los consejos.

La modalidad colegiada o “parlamentarista” provoca negociaciones constantes, problemas en la coherencia de las decisiones adoptadas y su ejecución, lentitud en los procesos, dificultades para la anticipación de situaciones problemáticas y con frecuencia una deliberación sobre aspectos de la vida cotidiana universitaria por sobre las cuestiones de índole de política universitaria. Muchas veces esto se debe a que es complicada la relación que se establece entre la división de poderes y porque dicha división no tiene fronteras demasiado claras al interior de las universidades. Estos son algunos de los problemas que

se vislumbran en los informes de autoevaluación de las instituciones anteriormente señaladas¹⁰.

En otro orden de cosas, el problema de la comunicación y la carencia de información es otra problemática importante que forma parte de la evaluación del grado de gobernabilidad de los sistemas universitarios. Se hace referencia a problemas de comunicación cuando se refiere a la vinculación entre los órganos de gobierno, a problemas de relación entre distintos estamentos y problemas de articulación de diferentes unidades. La determinación de la cuantía de información de que disponen los órganos de gobierno para tomar decisiones, afecta de manera parcial a estas organizaciones. No sólo el tema de la cantidad si no de la calidad y pertinencia de la información y los circuitos y canales de comunicación son algunas de las dificultades que atraviesan en común a todas ellas.

El tema del presupuesto es abordado por los informes con distinto grado de precisión pero en todos ellos es común encontrar aludido el problema de la dependencia a una sola fuente de financiamiento, con recursos fundamentalmente orientados hacia el pago de salarios.

Por otra parte todas ellas tienen en común también, pero como fortalezas, la capacidad para establecer diagnósticos, evaluaciones y formular proyectos y planes de mejora institucionales en distintos aspectos de la gestión.

Ahora bien estas fortalezas se ven obstaculizadas en general por las siguientes dificultades: ausencia de reflexión integral, gestión administrativa guiada por rutinas burocráticas de escasa eficiencia, carencia de bases de datos informatizadas que hacen a la calidad de los datos (fiabilidad), debilidad institucional acentuada por la descentralización de la gestión, dificultad para la generación de consensos, luchas de poder que impiden una mirada colectiva para lograr objetivos comunes, entre otras.

Lo que se alerta, a la altura de los análisis que venimos realizando es que en los informes de evaluación externa las categorías de gobierno y gestión no se suelen presentar de la misma manera. Al respecto entendemos que la dimensión gobierno y gestión resulta ser un concepto de “segundo grado”, esto es, resulta del análisis de otras dimensiones y que por ende se deben mayor nivel de especificidad para poder ser analizados o considerados en la práctica de la evaluación (Fernández Lamarra, Noberto, 2005)

Para resumir, los juicios más significativos vertidos sobre los gobiernos y gestión institucional y académica son:

- Exigua representatividad de los órganos estatutarios;
- Inconvenientes en la estructura y en los mecanismos para la toma de decisiones;
- Existencia de conflictos de tipo político entre sedes, de facultades, delegaciones, extensiones áulicas;
- Distorsiones en los mecanismos de difusión y comunicación intra universitaria
- Falta de claridad en los límites entre las funciones “ejecutivas” y “legislativas”.
- Carencia de proyectos integrales.
- Predominio de intereses particulares y sectoriales sobre los institucionales.
- Estructura deliberativa sobredimensionada e ineficaz en los cuerpos colegiados.

6. Los núcleos duros de la problemática de la gobernabilidad institucional.

Algunas cuestiones que resultan recurrentes en los informes de evaluación externa analizados, se encuentran dirigidas a la capacidad de fortalecer la gobernabilidad, en términos de:

- Integración: como tendencia a lograr una visión de conjunto de la institución, de su trayectoria y de sus atributos en relación con el papel de la institución en su medio y con respecto a sus actividades y las disciplinas involucradas en sus proyectos pedagógicos,
- Planeamiento: como la capacidad para traducir la visión y concepción de institución en una formulación de la misión y en planes de acción.
- Comunicación: como la capacidad para que las misiones y planes sean transmisibles y comprensibles para los miembros de la comunidad universitaria y para aquellos que están en relación con ella.
- Liderazgo: esta capacidad está asociada a los órganos de conducción electos, la representatividad de los claustros y su relación en función de lograr viabilizar un proyecto convergente y unívoco.

Asimismo en todos los informes se alude a una rica trama de variables que impactan sobre la gobernabilidad como: generación de dispositivos de negociación; competencias para la evaluación de políticas y asignación de valores compartidos.

Una de las fortalezas que alienta la mirada de que existe la oportunidad de encontrar los caminos que faciliten la construcción de estas capacidades en la gestión y gobierno, es el buen “clima institucional” que reina en las instituciones analizadas .

Por último los informes de evaluación externa en la dimensión de gobierno y gestión refieren a un aspecto central para la construcción de la categoría gobernabilidad institucional: la articulación entre los niveles de decisión.

Este atributo de la gobernabilidad, la articulación de los niveles de decisión, podrá estar definido en función de algunas características que son “nota” de la forma de organización de la institución universitaria.

Respecto de las articulaciones internas encontramos que en el seno de las instalaciones físicas conviven y coexisten distintas visiones acerca de la institución; múltiples disciplinas; perspectivas, orientaciones y posicionamientos, político ideológicos y filosóficos distintos. En este sentido esta convivencia no puede más que devenir en conflictiva.

Dicha convivencia se ve atravesada a su vez por la diversidad de criterios con la que se legitiman los liderazgos (burocráticos, profesionales o jerárquicos).

Asimismo en la universidad se plasman intereses disciplinarios, sectoriales, partidarios, gremiales y particulares por lo que podemos decir que es un sistema de lealtades múltiples.

Con todo, si a esto le sumamos que en el proyecto institucional se plasman en la definición de sus visiones y misiones, los valores que la comunidad enaltece como constructora de identidad, encontramos que la enunciación de dichos valores también se da con un fuerte componente conflictivo: valores sentidos, valores requeridos, valores presumidos.

El resultado de ello es un engorroso sistema de gestión, donde resulta difusa la división entre las funciones ejecutivas y legislativas, y entre las académicas, administrativas y políticas. En este sentido resulta sustancial asegurar mecanismos de participación y consulta donde converjan los intereses de la totalidad de los miembros de la comunidad universitaria.

7. Conclusiones

El trabajo hasta aquí presentado pretendía describir cómo se ha evaluado la dimensión gobierno y gestión en los informes de evaluación externa para con ello relevar atributos de

los gobiernos universitarios que nos permitan construir los procesos de gobernabilidad institucional.

Si bien la fuente utilizada tiene sus limitaciones (propias del instrumento empleado) a esta altura creemos resulta un instrumento interesante, ya que revela entre otros, el punto de vista de los actores, que como pares en estos procesos, participan o forman parte de la vida de las universidades.

Se evalúa a la dimensión gobierno y gestión institucional en un sentido inclusivo, como un aspecto que contribuye a la definición de las misiones institucionales, portando a través de sus modalidades institucionales, sus estructuras y normas organizacionales un perfil insititucional que en algunos casos conducen y en otros obstaculizan la toma de decisiones y la gobernabilidad en un sentido restringido del término (governance).

A los efectos del objetivo de este trabajo podemos reconocer las dimensiones del gobierno y gestión universitarios (como categoría más inclusiva en algunos o menos inclusiva en otros). Estas dimensiones son: organización institucional, la gestión presupuestaria y la gestión académica. Las preocupaciones más salientes tienen que ver con el sentido de la articulación, la autonomía relativa de las unidades o facultades y los problemas de coherencia, integración, articulación y unidad entres las misiones y fines de las unidades y los de las universidades en su conjunto.

Se consideran en la evaluación específica del tema gobierno ejes tales como la división de funciones, los modos de representación y el proceso electoral de designación de las autoridades.

Respecto de la gobernabilidad se alude a la construcción de liderazgos, a la búsqueda de consensos y a las estrategias de integración a partir de estilos de negociación y de regulación de intereses del conjunto.

Otras Dimensiones evaluadas respecto de la dimensión gobierno son la planificación o planeamiento universitarios, los procesos de información y comunicación institucional.

Creemos que existen escasos estudios acerca de la dimensión gobierno desde una perspectiva política y escasa sistematización respecto de la información de las universidades que nos permita dimensionar esta categoría.

Por último creemos que la instalación de procesos de evaluación en el marco de las políticas neoliberales ya señaladas, y como corolario de la instalación de dispositivos de control sobre la autonomía de las universidades, ha constituido en muchos casos una oportunidad para las universidades. Dicha oportunidad se expresa en la posibilidad de revisar los propios modos de gestión de las universidades a partir del imperativo de la evaluación, y como expresión del “accountability”.

Si bien la universidad tiene larga tradición en procesos de evaluación, no ha promovido en su seno, procesos autoevaluación institucional y/o monitoreo organizacional, propios de la tradición empresaria. Lejos de mentados modelos gerenciales la evaluación condice con proceso de responsabilidad social por las acciones de una institución que adquiere un doble carácter. Es la vez, organización autónoma que adquiere sentido en relación con su enclave territorial, los actores con los que se relaciona y las demandas que atiende; y como organización estatal.

En este punto resulta interesante como a partir de incentivos y promociones externas que las universidades suscitaron procesos de mejora y reformas atendiendo a fortalecer su eficiencia tanto interna como externa, y por ende la mejora de la calidad.

Citas

¹ Nos encontramos frente a un proceso que cuyo comienzo podemos situar a partir de la década del 80. La ineficiencia, la burocratización, el centralismo, la ingobernabilidad, la imposibilidad de sostener el pleno empleo, la escasa capacidad empresarial, la globalización disminuyen el poder del estado nacional.

Junto con las transformaciones políticas, sociales y económicas, se observan concomitantemente transformaciones en las burocracias públicas. El argumento central de dichas transformaciones es el crecimiento de la intervención del Estado en los procesos económicos. El aumento de la actividad estatal conlleva a una burocracia de tipo intervencionista, por lo que los cambios operados se observan en una creciente fragmentación de los sistemas administrativos, aumento de la complejidad y la heterogeneidad de los procesos que atiende, aumento de la competencia interburocráticas por los recursos del Estado y una creciente sindicalización del empleo público.

Las propuestas de modernización administrativa que se dan a partir de los 80 (paralelamente al discurso de la inoperancia del Estado de Bienestar frente al optimista discurso de las políticas neoliberales) proponen, más allá de novedosos diseños organizativos y nuevos estilos de dirección, perfilar un nuevo papel de Estado y nuevas relaciones entre los gobiernos y la sociedad. Las innovaciones en torno a la administración cuentan de manera general con los principios de la consideración de la sociedad como “usuarios”, mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión pública y la incorporación de la una cultura del “coste-beneficio”.

² Un claro ejemplo es el documento “La Educación Superior en los países en desarrollo: peligros y promesas” (correspondiente al Grupo Especial del Banco Mundial sobre Educación superior y sociedad, 2000)

³ En ese sentido, también señalan que la expansión y la diferenciación del sistema y la especialización del conocimiento pueden ser respuestas lógicas a la prestación de servicios que busquen mejorar su relación con el interés público, concentrando la oferta en un público particular de estudiantes, ofreciendo servicios con objetivos claramente definidos.

Prosiguiendo con las recomendaciones emanadas desde estos Grupos encontramos también que presentan como un obstáculo para el desarrollo de la Educación Superior en los términos que venimos mencionando (entre los cuales mencionamos las limitaciones presupuestarias, los cambios demográficos, la revolución exponencial del conocimiento) la ineficiencia administrativa de las instituciones. Por su parte, estos Grupos asignan a las instituciones la responsabilidad de asumir el liderazgo que les compete en aspectos como: el fortalecimiento de los regímenes de control, el mejoramiento de los programas académicos y la formación y motivación de los cuerpos docentes.

Desde el punto de vista de los organismos internacionales, encontramos también la referencia a la necesidad de utilizar modelos “holísticos” de planificación, que por un lado estructuren la institución basados en un sistema racional, y por otro que establezcan un diálogo fecundo documentado y transparente entre todos los interesados.

⁴ Se verifica una modificación en la relación entre universidad y Estado. La vieja relación benevolente durante la vigencia del Estado de Bienestar, en donde el Estado se hace cargo del financiamiento y deja el lugar a la autonomía en el modelo universitario es reemplazada por un Estado evaluativo, en donde el Estado financia, o sea otorga, pero a su vez evalúa por medio de diferentes mecanismos el accionar de las instituciones universitarias.

⁵ En el marco de ese proceso de transformación la ideología de la evaluación operó como ordenadora de un discurso que por primera vez desde la Reforma Universitaria comprometía redefinir, en el marco de la autonomía, las relaciones de las Universidades con el Estado y particularmente con el mercado. Este nuevo discurso ordenador formaba parte de un proceso de transferencia internacional donde los Organismos multinacionales cobraban un rol relevante de las definición de las políticas (Araujo, 2004).

⁶ El denominado Subproyecto 06 que contenía el componente de evaluación de la calidad fue puesto en marcha en 1991 desde el Ejecutivo (dos años antes de que se iniciara una política universitaria más activa y centralizada) con el financiamiento del Programa Nacional de Asistencia Técnica para los Servicios Sociales (PRONATASS) que contaba con el financiamiento del Banco Mundial y la cooperación técnica del Programa

de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- (Pedro Krotsch Instituto de Investigaciones La evaluación de la calidad en la Argentina: la necesidad de un análisis centrado en el poder y el conflicto. Ponencia presentada en junio 2005. CONEAU-ISEAL).

⁷ Juan Carlos Del Bello (ex Secretario de Políticas Universitarias) realiza en el mes de noviembre de 1994, en acuerdo con el CIN, el Censo universitario que tenía como fin alertar sobre cuestiones como la existencia de "problemas estructurales en el régimen de ingreso y permanencia de los alumnos", la duración de las carreras y la demora en el cursado, etc.

8 A continuación presentamos algunos:

México (1989) Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA)

Chile (1990), Consejo Superior de Educación (CSE)

Colombia (1992), Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Argentina (1996) Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)

Costa Rica (1999) Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES)

Chile (1999) Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP)

México (2000) Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES)

Paraguay (2003) Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, (ANAES)

Brasil (2004) Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES)

⁹ En relación con el tema de la incursión de lo llamado “político” en los órganos de gobierno Fernández Lamarra señala: “El gobierno universitario es una de las cuestiones abiertas en el debate respecto de la situación universitaria actual. Los enunciados de las reformas de los años 90 la problematizan especialmente, poniendo en tela de juicio la “eficacia” o la “eficiencia” de los órganos colectivos, de carácter deliberativo y plural que los constituye, y las estructuras de representación involucradas. Las limitaciones se presentan por oposición a la necesidad de una estructura más eficiente, flexible y ejecutiva. Esta permitiría implementar una gestión a la medida de las necesidades “técnicas” o “sustantivas” definidas por oposición a aquellas “políticas” connotadas negativamente, en un sentido casi absoluto, en tanto se conciben “artificiosas”, innecesarias o distorsivas de la generación de “resultados” o “productos educativos” ciertos. Podría sostenerse que, desde este planteo, la categoría gobierno como una dimensión de comprensión de la gestión o la conducción universitaria queda opacada o reabsorbida por una definición de gestión universitaria que dirección o gerencia que la aproxima claramente al modelo de gestión empresarial, desconociendo el carácter “abierto”, “plural” de estos espacios...” (Fernández Lamarra, 2001).

Al respecto de la politización de los órganos de gobierno podemos ofrecer un argumento contrario en relación con la idea de que la política conduzca de alguna manera a la fragmentación, etc.

Adolfo Luis Stubrin señala que: “para bien o para mal, la política de partidos habrá dejado su marca indeleble en los modelos de universidad y de sistema de educación superior en la Argentina. Su principal contribución debiera buscarse en la gobernabilidad, el crecimiento del sistema así como de muchas universidades públicas, la institucionalización y democratización de las mismas, la diversificación de roles y funciones y su articulación con el sistema político” (Stubrin, A. L., 2001).

Desde otro lugar el gobierno universitario también aparece problematizado (Krotsch, 2002) en relación con la actividad política partidaria. Desde esta perspectiva se restituye la validez de la política universitaria pero apunta a distanciarla de los conflictos o intereses de los partidos políticos en tanto éstos distorsionan o limitan las potencialidades del quehacer universitario.

¹⁰ Una tesis que defiende este argumento, presentada por Del Bello Marcos, expone la idea de que “la estructura del gobierno universitario, traducida en un esquema tripartito e incluso cuatripartito de gobierno genera problemas de gobernabilidad en los órganos de decisión universitarios, afectando la capacidad de innovación y reforma de las políticas universitarias” (Del Bello Marcos, 2002).

Bibliografía

-Altbach, Philip G. Educación Superior Comparada. El conocimiento, la Universidad y el desarrollo. Colección Educación Superior. Cátedra UNESCO de Historia y Futuro de la Universidad. Universidad de Palermo. Buenos Aires. 2001.

-Araujo, Sonia. Universidad, investigación e incentivos. La cara oscura. Ediciones al Margen Buenos Aires, 2003

Bibliografía:

-Bricall, Joan, Brunner José. Universidad Siglo XXI. Regulación y Financiamiento. Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria. Centro Interuniversitario de Desarrollo de América Latina. Programa Columbus de Unión Europea. París. 2000.

-Brunner, J.J., Gobierno universitario: elementos históricos, mitos distorsionadores y experiencia internacional en Cox, Cristian, ed., Formas de gobierno en la educación superior: nuevas perspectivas, Santiago, FLACSO, 1990.

- Bruner, José Joaquín. (1993) Evaluación y financiamiento de la Educación superior en América Latina en Hernán Courard, Políticas comparadas de educación superior en América Latina, FLACSO. Chile.

- Brunner Jose Joaquin. El desarrollo de la educación Superior en América Latina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Santiago de Chile. 1990.

- Brunner, J.J. y Martinez Nogueira, Roberto, (1999) Evaluación del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Superior, Buenos Aires, FOMECA.

- Brunner, José Joaquín. Educación superior en América latina, cambios y desafíos, Santiago de Chile, 1990. Editorial Fondo de Cultura Económica.

- Camou, Antonio. Reformas estatales de “segunda generación” y reformas universitarias en la Argentina actual (O se por qué es bastante más fácil privatizar una línea aérea que reformar una universidad), en Pedro Krotsch (organizador). La universidad cautiva. Legado, Marcas y Horizontes. Ediciones al Margen. La Plata 2002.

- Cano, Daniel, (1985) “La Educación superior en la Argentina”, Buenos Aires, FLACSO, GEL.

- Clark Burton, (1983) “El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica”. Nueva Imagen Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana.

- CONEAU, Lineamientos para la Evaluación Institucional, 1997.

- Coraggio, José Luis, Vispo Adolfo (compiladores). Contribución al estudio del Sistema Universitario Argentino. Miño y Dávila Editores. Consejo Interuniversitario Argentino. Buenos Aires 2001.

- Crozier, M. Traducción castellana “El fenómeno burocrático”, Buenos Aires, Amorrortu, 1969.

- Del Bello Marcos, (2002) “Sistemas de gobierno y regímenes electorales en las universidades estatales argentinas”, Tesis

- Delfino, José, Gertel Héctor, (Editores). Nueva dirección en el financiamiento de la Educación Superior. Modelos de asignación del aporte público. Ministerio de Cultura y Educación. Buenos Aires. 1996

- Fernández Lamarra, Noberto y Alonso Bra, Mariana (2005). La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa; , 27 p.;

ponencia presentada en el Congreso Argentino de Administración Pública: Repensando las relaciones entre Estado, democracia y desarrollo, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, Tucumán.

- Fernández Lamarra, Norberto (2002) . La educación superior en la Argentina. IESALC-UNESCO. Caracas, Venezuela.

- Fernández Lamarra, Norberto. La Educación Superior en Argentina en Debate. Situación Problemas y perspectivas. Editorial de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 2003.

- García de Fanelli, Ana María, Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires, julio de 1998.

- García de Fanelli, Ana María. La Nuevas Universidades del Conurbano Bonaerense: misión, demanda externa y construcción de un mercado. Estudios Cedes. Centro de Estudios del Estado. Buenos Aires 1998.

- García de Fanelli, Ana María.(1996) “La reforma de la educación superior en Argentina: entre el mercado, la regulación estatal y la lógica de las instituciones. En: Revista Paraguaya de Sociología. Año 33, N° 97. Asunción.

- García de Fanelli., Ana, (1998)“Gestión de las universidades públicas: la experiencia internacional” Buenos Aires, Secretaría de Políticas Universitarias.

- García Delgado, Daniel. Estado y Sociedad. Norma, Buenos Aires, 1994.

- Gines Mora, José (2005)La evaluación y acreditación en la Unión Europea en Fernández Lamarra Norberto “Educación Superior, Convergencia entre América Latina y Europa, Eduntref, Argentina.

- Greco, Carlos. La equidad y la eficiencia en la relación Universidad, Estado y Sociedad, Inédito, 2005.

- Grupo Especial sobre Educación Superior. La Educación Superior en los Países en desarrollo. Peligros y Promesas. Corporación de Promoción Universitaria. Santiago de Chile. 2000.

- Krotsch, Pedro, (organizador). La universidad cautiva. Legados, marcas y horizontes. Ediciones al Margen. Universidad Nacional de la Plata. Buenos Aires. 2002.

- Krotsch, Pedro,(1994) “Organización, gobierno y evaluación universitaria”, en A. Puiggrós y C.P.Krotsch, editores, Universidad y evaluación: estado del debate, Buenos Aires, Instituto de Estudios y Acción Social, 1994.

- Krotsch, Pedro. La universidad Argentina en transición. ¿del Estado al mercado?, en Revista Sociedad, Facultad de Ciencias Sociales (UBA) Vol. 3, 1993.

- Marquis, Carlos, complilador, La agenda Universitaria.Propuestas de políticas públicas para la Argentina. Colección Educación Superior. Universidad de Palermo. Buenos Aires 2004..

- Martínez Nogueira Roberto (2000)“Evaluación de la Gestión Universitaria”, texto editado para la CONEAU. 2000.

- Martínez Nogueira, Roberto. Educación y empresa: hacia un nuevo compromiso. Revista Empresa, N° 102, 1994.

- Perez Lindo, Augusto, (1993) Teoría y evaluación de la educación superior, Buenos Aires, Instituto de Estudios y Acción Social.

-
- Reformas e innovaciones en la educación superior en algunos países de América Latina y el Caribe, entre los años 1998 y 2003.-Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe- IESALC -
 - Stubrin Adolfo Luis, “ La política de partidos y las universidades públicas en la Argentina 1983-2000”. Santa Fé.
 - Suarez, F. La administración de lo educativo. Inédito, 2001.
 - Thwaites Rey, Mabel. ¿Qué estado después del estatalismo?. En El rediseño del Perfil del Estado. Documentos de la Facultad. Administración Pública/1. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 1994.
 - Tiramonti; Guillermina, Los imperativos de las políticas educativas de los 90, en Tiramonti Guillermina., Modernización educativa de los 90 ¿El fin de la ilusión emancipadora?. Buenos Aires 2002. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Temas Grupo Editorial.